



EMPRESA Y GESTIÓN
ESTUDIO DE CASO: EL IMPERIAL

Para uso en mayo y noviembre de 2014

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- Cuadernillo de estudio de caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

El Imperial

- El *Imperial* es un hotel situado junto a las playas de Mombasa, Kenia. Fue fundado en 1906 por Roger Williams, un ciudadano del Reino Unido que había hecho una gran fortuna en el sector primario del África oriental británica. Al detectar una oportunidad de mercado y en busca de diversificar sus inversiones, Roger fundó el *Imperial*. Inicialmente, el *Imperial* tuvo algunos problemas financieros, en especial en cuanto a la gestión del flujo de caja y la liquidez. Roger operaba el hotel como una empresa unipersonal. Para el año 1920, el *Imperial* era el hotel de playa más famoso de Mombasa: tenía una imagen empresarial muy positiva y una reputación merecida por su arquitectura espléndida, su servicio de alta calidad y su ambientación elegante. Mantuvo su reputación por varias décadas, hasta los años cincuenta.
- La década de los cincuenta fue muy turbulenta en Kenia. Tras la segunda guerra mundial, en todo el imperio británico surgieron movimientos independentistas. Temiendo que la situación tomara un cariz violento, en 1959 el hijo y heredero de Roger, Jeff Williams, decidió vender todas las propiedades de la familia en Kenia, entre ellas el *Imperial*. En las décadas siguientes, el *Imperial* pasó por varias compras y ventas: entre 1959 y 1989 tuvo cinco dueños distintos.
- El hotel interesaba con frecuencia a los inversores, pues era una propiedad atractiva, de 200 habitaciones, con playa privada y acceso fácil al aeropuerto de Mombasa. Sin embargo, a causa de la inestabilidad política recurrente en los países vecinos, los propietarios temían que la situación en Kenia se deteriorase. A menudo entraban en pánico cuando la situación política parecía empeorar y vendían el hotel.
- En 1989, *Global Properties (GP)*, un grupo internacional de inversiones, creó una sociedad limitada subsidiaria que adquirió el hotel. *GP* era un símbolo elocuente del nuevo mundo globalizado: sus accionistas provenían de los Estados Unidos, Japón y Corea del Sur. La relación de *GP* con el hotel era de no intervención: *GP* no quería involucrarse en la gestión cotidiana de las operaciones del hotel, y prefería tener un gerente en el establecimiento. El gerente tendría que generar ganancias, la mayoría de las cuales se pagarían mediante el reparto de dividendos a *GP*. Una vez al año, el gerente y un representante de *GP* se reunirían a fin de calcular la cantidad necesaria para llegar al punto de equilibrio en el año siguiente, establecer objetivos de ganancias y determinar el margen de seguridad.
- En 2009, Martin Kimathi fue designado gerente del *Imperial*. Esta designación marcó una coincidencia notable de la historia personal de Martin y la historia del hotel. El padre de Martin, Jomo Kimathi, había sido encargado de mantenimiento y jardinería del *Imperial* cuando el hotel todavía era de propiedad de la familia Williams, y había merecido gran confianza en ese puesto. Cuando Jeff Williams vendió el hotel en 1959, usó su influencia para ayudar a Jomo a obtener un permiso de trabajo en el Reino Unido. Jomo se mudó a Londres, donde desarrolló el resto de su carrera laboral en la industria hotelera. Martin nació en Londres donde creció en una sociedad pluricultural; en ocasiones, durante la época escolar fue víctima de *bullying* (hostigamiento) racista. Fue a la universidad y se graduó en gestión hotelera. Cuando Jomo se retiró, en el año 2000, regresó a Kenia, su país natal. Martin quería conectarse con su legado keniano y se trasladó con sus padres. En ese momento, el *Imperial* estaba contratando recepcionistas. Martin se presentó y obtuvo uno de los puestos. Cinco años más tarde lo promovieron a jefe de recepción, y cuatro años después, con solo 30 años, fue nombrado gerente de todo el hotel. A *GP* le gustaba especialmente que Martin fuera de ascendencia africana pero que, a la vez, estuviese occidentalizado. *GP* pensaba que la combinación era perfecta.

En realidad, la situación de Martin era más complicada de lo que advertía *GP*. Aunque Martin
 45 hablaba algo de kikuyu, el idioma de la tribu de sus padres, la mayoría de los empleados locales
 del hotel pensaba que estaba demasiado occidentalizado y no era lo bastante kenia. Sin embargo,
 fuera de eso, su vida en Kenia y ahora su designación como gerente parecían cubrir la mayor parte
 de sus necesidades. Aunque en 2008 el país sufrió un período de violencia poselectoral, en general
 era seguro y estable. Martin tenía un puesto profesional bien pago, con un salario que seguía el
 50 esquema de remuneración basada en el desempeño. En Kenia conoció a Anima, se casó con ella
 y tuvieron dos hijas adorables. Estaba orgulloso de gestionar el hotel donde, años atrás, su padre
 había sido encargado de mantenimiento y jardinería.

Cuando lo nombraron gerente, Martin tuvo que hacer frente a un problema de larga data: a lo largo
 de los años, la posición competitiva del *Imperial* como principal hotel de las playas de Mombasa
 55 había sufrido un lento deterioro. En las cercanías estaban abriendo hoteles nuevos y lujosos;
 con sus *spa*, sus restaurantes temáticos y su acceso rápido a Internet por wifi, ofrecían mejores
 instalaciones y servicios que el *Imperial*. Tenían un aire moderno y alta tecnología; en comparación,
 el encanto colonial del *Imperial* parecía anticuado. La cuota de mercado del *Imperial* se contraía.
 Dado que el interés de *GP* en el *Imperial* se circunscribía a las ganancias, la empresa daba a Martin
 60 apenas un presupuesto limitado cada año para mejoras y renovaciones. La tendencia a largo
 plazo para el *Imperial* era preocupante: se observaba una declinación constante en las reservas
 de habitaciones, en un momento en que, irónicamente, el turismo en Kenia marchaba bastante bien.
 El número de turistas que viajaban a Kenia aumentaba año a año, y en otros hoteles se constataba
 una tendencia general de aumento, no caída, de las tasas de ocupación (Apéndice 1). Martin leyó
 65 estadísticas de la Oficina Nacional de Estadísticas de Kenia y otras fuentes de datos del
 mercado secundario. Realizó una auditoría de marketing, elaboró un mapa de posición y se dio
 cuenta de que el *Imperial* podría atraer a otros tipos de viajeros interesados en safaris o en el
 turismo cultural.

Además de los desafíos de marketing a largo plazo, Martin había advertido que la gestión del
 70 capital circulante algunas veces planteaba dificultades a corto plazo, en especial por el carácter
 estacional de las operaciones hoteleras. En ocasiones, el *Imperial* tenía problemas para cumplir
 con su presupuesto mes a mes. Ahora que era gerente y no solo jefe de recepción, Martin debía
 idear y poner en práctica estrategias para hacer frente a esos problemas de liquidez. Su contador le
 recomendó que el *Imperial* usara centros de ganancias separados para el hotel en sí, el restaurante
 75 y los servicios de eventos especiales. Para los departamentos que no generaban ingresos, como
 el de limpieza y lavandería, se crearían centros de costos independientes. Martin también debía
 organizar la preparación de los estados financieros al cierre de cada ejercicio para *GP* (estados
 de resultados, balances), pues era responsable ante *GP* del desempeño financiero del *Imperial*.
 El departamento de gastronomía, que supervisaba el restaurante, planteaba un desafío particular.
 80 El jefe de gastronomía tenía dificultades tanto para gestionar las existencias reales como para hacer
 los cálculos adecuados de los valores de existencias al cierre.

Martin tenía además un problema de recursos humanos: cómo mejorar su relación de trabajo con Susan Chapman, la jefa de limpieza y lavandería. El abuelo de Susan, Craig Chapman, había viajado a Kenia desde Liverpool (en el Reino Unido) a principios del siglo XX para abrir y
85 operar un orfanato cerca de Nairobi. A diferencia de Roger Williams, quien ya estaba en una buena situación económica antes de salir de Inglaterra y había ido a Kenia para hacer todavía más dinero, Craig Chapman tenía una motivación humanitaria. Cuando Kenia se independizó, Craig se quedó en el país y siguió trabajando para otras organizaciones sin fines de lucro. Toda su familia vivía en Kenia; solo su nieta dejó el país para estudiar gestión hotelera en el Reino Unido. En 2002,
90 la nieta de Craig regresó y empezó a trabajar en el *Imperial*. El problema entre Susan y Martin comenzó cuando a él lo nombraron gerente. Susan también se había presentado para ese puesto. Al no ser elegida, se enojó mucho. Incluso tres años más tarde, no podía superar la sensación de que la habían discriminado.

Martin y Susan tenían similitudes: la misma edad, una educación universitaria parecida, y el hecho
95 de que ninguno de los dos encajaba a la perfección en la sociedad keniana. Sin embargo, tenían también una diferencia importante: el estilo de liderazgo. Susan, aunque era eficiente, trabajadora y comprometida, se centraba en gran medida en las tareas. Era partidaria de la burocracia, la rendición de cuentas formal y una cadena de mando clara. Abordaba la toma de decisiones con un enfoque científico. Para su personal, era fría, ejecutiva e impersonal. Martin, en cambio, tenía un
100 estilo mucho más *laissez-faire*. Creía en la ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*) y la delegación. Aunque le provocaba ansiedad ver que había problemas menores que él sabía que podía solucionar con rapidez, siempre cuidaba de dejar que los supervisores los resolvieran. Además, era cálido, amistoso y sociable.

A Susan le gustaba mucho el *Imperial*; sin embargo, seguía resentida por el hecho de que hubiesen
105 designado gerente a Martin y no a ella. En consecuencia, quería que los demás pensaran que *GP* se había equivocado al elegir a Martin en su lugar. Se centró más que nunca en su trabajo. Exigió más a sus empleados y se volvió intolerante incluso de errores menores. Estaba decidida a que el hotel estuviera siempre absolutamente limpio y reluciente. Sin embargo, en la medida en que Susan se volvía más exigente, los empleados la percibían como demasiado autocrática.
110 Empezaron a quejarse entre ellos. Las redes de comunicación informal entre los empleados facilitaban la divulgación rápida de las habladurías y los mensajes en el hotel, por ejemplo las historias y anécdotas de Susan cuando era demasiado autocrática. Temiendo que la situación llegara a convertirse pronto en un problema grande, Martin sugirió que Susan debía suavizar su estilo de liderazgo. Sin embargo, en cada reunión de evaluación, Susan se resistía a discutir la forma
115 en que gestionaba al personal. Martin no quería despedirla; la consideraba un miembro valioso del personal, con un papel esencial en el departamento de limpieza. Un periodista francés especializado en viajes que se había alojado recientemente en el *Imperial* había escrito un artículo elogiando la calidad del servicio de limpieza: “Alcanzamos aquí el nivel internacional más alto”, escribió; “en términos de comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales
120 (*benchmarking*), el *Imperial* es très magnifique”. Martin era plenamente consciente de la importancia profesional de Susan, pero creía que, profesionalmente, necesitaba capacitación en liderazgo.

- En noviembre de 2013, las tensiones salieron a la superficie a causa de una situación particular. Un empleado del departamento de limpieza, Guthoni, llamaba a menudo para decir que estaba enfermo y no iba a trabajar. En lugar de preguntar por el motivo, Susan despidió a Guthoni por ausentismo reiterado. Lo que Susan no sabía era que a Guthoni le habían diagnosticado una enfermedad terminal y que requería tratamiento médico frecuente. Cuando supieron del despido los demás empleados se enfurecieron. Decidieron hacer huelga en diciembre, uno de los meses del año más activos del *Imperial*. Cuando Martin supo que planeaban hacer huelga, se preocupó mucho. Si la huelga era en diciembre, el *Imperial* no podría cumplir con sus objetivos de ganancias anuales. Inició negociaciones con representantes de los empleados. Se dio cuenta de que la acción colectiva estaba dando a los empleados un sentido de la solidaridad que nunca antes habían mostrado. También advirtió que estaban saliendo a la luz muchas otras frustraciones e, irónicamente, vio que la amenaza de huelga era una forma de ampliación de las facultades decisorias de los empleados. Parecían estar tomando responsabilidad por las operaciones del hotel en una medida mucho mayor que antes. Martin quería canalizar estas frustraciones hacia fines constructivos. Creía que el *Imperial* saldría fortalecido del conflicto. Sabía que necesitaba el compromiso pleno y el apoyo de todos los empleados porque en el horizonte se avistaban grandes cambios.
- Igualmente importante era que Martin abordara las cuestiones externas que el *Imperial* enfrentaba a largo plazo a raíz de los cambios en el entorno externo. Era necesario tomar decisiones estratégicas. Consideró tres opciones para el *Imperial*.

- Opción 1:** Plantear a *GP* que el *Imperial* necesitaba cerrar todo un año para hacer las renovaciones generales que permitirían modernizar el hotel y devolverlo a su lugar como hotel principal de Mombasa. Poco tiempo atrás, Martin había viajado a Dubai y Muscat para ver los hoteles más lujosos de esas regiones. Comprendía que el *Imperial* había alcanzado la fase de declinación de su ciclo de vida de producto, y necesitaba un rejuvenecimiento. Creía que era posible, aunque se requerirían inversiones sustanciales:

- En las condiciones físicas del hotel, para casi reconstruirlo por completo.
 - En el marketing del hotel, para hacer un nuevo lanzamiento, incluso con una nueva marca.
- El nuevo hotel atraería el mismo tipo de clientes, pero se mejoraría mucho el producto. También sería necesario contar con una dotación de personal mejorada para estar a la altura de la nueva visión. Martin bosquejó dos enfoques posibles para un plan estratégico de recursos humanos (Apéndice 3).

155 **Opción 2:** Modificar la naturaleza del hotel, transformando todas las habitaciones en departamentos autónomos con pequeñas cocinas. El mercado objetivo de estos departamentos serían las personas que viajan por trabajo, con una estadía de al menos una semana. La auditoría de marketing había revelado lo siguiente:

- Hay una demanda creciente de este tipo de departamentos.
- 160 • Muy pocos hoteles de Mombasa ofrecen estos departamentos.
- El mercado continúa siendo pequeño.
- El mercado tiene un gran potencial de crecimiento.

Los ingresos provenientes de los departamentos serían casi equivalentes a los ingresos de las operaciones actuales del hotel; serían más estables, con menos fluctuaciones estacionales; 165 tanto los costos fijos como los variables de limpieza y mantenimiento serían mucho menores. Se daría servicio a los departamentos una vez por semana, en lugar de todos los días. Según la planificación de la dotación de personal que hizo Martin, esta opción podría reducir el personal de limpieza y lavandería en un 70%.

Opción 3: Formar una alianza estratégica con la famosa empresa de safaris turísticos *KenSafar*. 170 Juntos ofrecerían un paquete turístico de dos semanas. Los clientes llegarían a Mombasa, pasarían tres noches en el *Imperial*, harían un safari turístico de siete días y regresarían al *Imperial* a pasar cuatro noches más. Esto permitiría a los turistas ir de safari después de haberse adaptado al huso horario y al clima, y luego descansar cuatro días antes de regresar a su país. El propietario y gerente de *KenSafar* era Kamau Onyango, un keniano espontáneo, dinámico y carismático que 175 tenía muchas redes y contactos, además de conocer las tendencias del mercado intuitivamente, aun sin hacer estudios de mercado. Kamau insistía en que, para avanzar con la alianza estratégica, el *Imperial* debería:

- Hacer algunas mejoras a la apariencia del hotel.
- Pagar a *KenSafar* una comisión del 20% por todos los pasajeros que se alojaran en el *Imperial* 180 e hicieran sus reservas a través de *KenSafar*.
- Realizar una auditoría de marketing.

¿Cuál era la mejor opción? Martin no estaba seguro...

Apéndice 1: Turismo y alojamiento hotelero en Kenia (todas las cifras en miles)

Turismo	2008	2009	2010	2011
Llegadas de turistas extranjeros	1203	1490	1609	1823
Entradas a parques de safaris	1633	2385	2764	2644
Entradas a museos y predios históricos	493	763	942	843

Alojamiento en hoteles	2008	2009	2010	2011
Habitaciones disponibles	8143	10335	10190	10552
Habitaciones ocupadas	2619	4065	3702	4788

[Fuente: adaptado de Kenya Facts & Figures 2012, Oficina Nacional Estadísticas de Kenia (2012)]

Apéndice 2: Extracto de la Constitución de Kenia, 2010

Igualdad y no discriminación.

27.

- (1) Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho por ley a igual protección e iguales beneficios.
- (2) La igualdad incluye el goce pleno e igualitario de todos los derechos y las libertades fundamentales.
- (3) Las mujeres y los hombres tienen derecho a un tratamiento igualitario; esto comprende el derecho a la igualdad de oportunidades en las esferas política, económica, cultural y social.
- (4) El Estado no discriminará a ninguna persona, sea en forma directa o indirecta, por ningún motivo, sea este de raza, sexo, embarazo, estado civil, situación de salud, origen étnico o social, color, edad, discapacidad, religión, conciencia, creencia, cultura, vestimenta, idioma o nacimiento.
- (5) Ninguna persona discriminará a otra, sea en forma directa o indirecta, por ninguno de los motivos especificados o contemplados en el inciso (4).

[Fuente: www.kenyalaw.org (2010)]

Apéndice 3: Notas de Martin sobre un Plan estratégico de recursos humanos para la Opción 1

Dos enfoques posibles:

Enfoque 1: Mejorar las habilidades de la dotación de personal existente

- Énfasis en la contratación “interna”
- Gran énfasis en capacitación y desarrollo
- Sin preocupación por la tasa de retención del personal, pues la mayoría de los empleados sería de Kenia

Enfoque 2: Conformar una nueva dotación de personal global

- Énfasis en la contratación “externa”
- Poco énfasis en capacitación y desarrollo
- Gran preocupación por la tasa de retención del personal, pues la mayoría de los empleados sería de procedencia internacional

Aspectos comunes a ambos enfoques:

- Contratación
- Capacitación y desarrollo
- Retención

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.